

ممارسة القيادة التشاركية وأثرها على الالتزام التنظيمي والاداء لدى المعلمين: دراسة تطبيقية في سلطنة عمان

بدر بن عبدالله بن محمد الكعبي^١

وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، bader69646@gmail.com

Participative Leadership and Its Impact on Organizational Commitment and Performance Among Teachers: An Empirical Study in the Sultanate of Oman

Bader Abdullah Mohammed Al Kaabi¹

¹ Ministry of Education, Sultanate of Oman

Received: 24/03/2025; Revised: 23/04/2025; Accepted: 29/04/2025; Published: 01/05/2025

الملخص العربي:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي على أداء المعلمين في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، مع التركيز على تحليل الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي، مستخدماً الأسلوب الكمي والطريقة المستعرضة لجمع البيانات، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٣١٨ معلماً ومعلمة في مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان. تم استخدام برنامج إحصائي لتحليل البيانات، وهما برنامج SPSS (الإصدار ٢٩) للتحليلات الوصفية، وبرنامج SMART-PLS (الإصدار ٤) لتقييم صدق وثبات أداة الدراسة ودراسة العلاقات الهيكلية بين المتغيرات. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائياً للقيادة التشاركية على أداء المعلمين، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر ودال إحصائياً للالتزام التنظيمي على أداء المعلمين. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي، مما يؤكد الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين. في ضوء النتائج، خلصت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها دعوة وزارة التربية والتعليم وإدارات المدارس لتبني استراتيجيات تعزز أداء المعلمين في الحلقة الثانية، وتنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تركز على تطبيق مبادئ القيادة التشاركية، بالإضافة إلى تطوير برامج لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وإجراء دراسات مستقبلية لتعميق فهم العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وأداء المعلمين في سياقات تعليمية مختلفة.

الكلمات المفتاحية: ممارسة القيادة التشاركية - الالتزام لدى المعلمين - أداء المعلم - الحلقة الثانية بسلطنة عُمان - نمذجة المعادلات البنائية.

Abstract

This This research aims to examine the impact of participative leadership and organizational commitment on teachers' performance in second cycle schools of basic education in the Sultanate of Oman, focusing on analyzing the mediating role of organizational commitment in the relationship between participative leadership and teachers' performance. The researcher adopted a descriptive survey methodology, using a quantitative approach and cross-sectional method for data collection, gathering data from a sample of 318 teachers in second cycle schools in Oman. Two statistical programs were used for data analysis: SPSS (version 29) for descriptive analyses, and SMART-PLS (version 4) to assess the validity and reliability of the study instrument and examine the structural relationships between variables. The study results revealed a statistically significant positive direct effect of participative leadership on teachers' performance, as well as a statistically significant positive direct effect of organizational commitment on teachers' performance. The findings also showed a positive direct effect of participative leadership on organizational commitment, confirming the mediating role of organizational commitment in enhancing the relationship between participative leadership and teachers' performance. In light of these results, the study concluded with several recommendations, most importantly calling on the Ministry of Education and school administrations to adopt strategies that enhance teachers' performance in the second cycle, organize workshops and training programs focusing on applying participative leadership principles, develop programs to enhance organizational commitment among teachers, and conduct future

studies to deepen understanding of the relationship between participative leadership, organizational commitment, and teachers' performance in various educational contexts.

Keywords Participative leadership practices - teachers' commitment - teacher performance - second cycle teachers-structural equation modelling.

المقدمة:

تعتبر القيادة التربوية عاملاً جوهرياً في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، حيث تؤدي دوراً رئيسياً في تنظيم الموارد، وتحفيز العاملين، وضمان تحقيق الجودة في الأداء التعليمي. في هذا السياق، أضحت القيادة التشاركية واحدة من أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على إشراك المعلمين في عملية صنع القرارات، وتوزيع الصلاحيات بشكل يتيح تعزيز التفاعل بين القادة والمروسين. وفقاً للدراسات، يُعد هذا النمط القيادي وسيلة فعالة لتحسين الالتزام التنظيمي ورفع الأداء الوظيفي، حيث تُسهم القيادة التشاركية في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم (Bush & Glover, 2014; Leithwood & Mascall, 2008).

في الدول العربية، أشارت الدراسات إلى أهمية القيادة التشاركية في تحسين البيئة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. على سبيل المثال، أوضحت دراسة الجابري (2012) التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء المعلمين في سلطنة عمان، أن القيادة التشاركية تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مما يعزز الأداء الوظيفي ويؤدي إلى تحقيق جودة تعليمية أفضل..

على المستوى الدولي، أكدت دراسة Rayo et al. (2022) في الفلبين على أن الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده (العاطفي، والاستمرارية، والمعياري) له تأثير إيجابي ومباشر على الأداء الوظيفي للمعلمين، خاصة في ظل الأزمات مثل جائحة COVID-19. خلصت دراسة Istanti et al. (2020) في إندونيسيا إلى أن الالتزام التنظيمي يُعد العامل الأهم الذي يؤثر على الأداء الوظيفي للمعلمين مقارنة بمتغيرات أخرى مثل التحفيز وبيئة العمل. هذه النتائج تتسق مع دراسة Hussain et al. (2020) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية.

في سلطنة عمان، يُعتبر النظام التعليمي جزءاً حيوياً من رؤية "عُمان ٢٠٤٠"، التي تركز على تحسين جودة التعليم وتطوير الكفاءة المؤسسية. ومع تزايد التحديات التي تواجه المدارس، مثل التكيف مع المتغيرات التعليمية وتعزيز الإنتاجية، أصبح دور القيادة التشاركية أكثر أهمية في تعزيز الأداء التنظيمي والوظيفي. إن دراسة تأثير القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي وأداء المعلمين في مدارس الحلقة الثانية تكتسب أهمية خاصة نظراً لاحتياجات هذه الفئة التعليمية المتزايدة لتبني أساليب قيادية تعزز التفاعل المهني والابتكار.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص مدى ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان، ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين أداء المعلمين، بالإضافة إلى الدور الوسيط للالتزام التنظيمي للمعلم على العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية وأداء المعلمين. بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن أسئلة رئيسية تتعلق بكيفية ارتباط القيادة التشاركية بالالتزام التنظيمي والأداء. تعكس هذه الدراسة أهمية تطوير أنماط قيادية حديثة في النظام التعليمي العماني لتحقيق أهداف التعليم المستدامة، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين بيئة العمل المدرسية بما يواكب المتغيرات العالمية.

مشكلة البحث

تُعد الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بسلطنة عمان إحدى المراحل التعليمية التي تواجه تحديات ملحوظة تتعلق بتراجع أداء المعلمين وضعف مستوى التزامهم التنظيمي، وهو ما ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية. تشير الدراسات الحديثة إلى وجود قصور في أداء المعلمين، يتجلى في ضعف مؤشرات التخطيط للتدريس، والمتابعة،

والتقييم، رغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الحكومة لتحسين جودة التعليم (Al-Saidi & Amzat, 2020؛ Al-Harthi et al., 2021). كما أظهرت تقارير أخرى (Alshuhumi et al., 2021؛ الشهومي، ٢٠٢٢) تراجعاً ملحوظاً في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، يظهر من خلال قلة الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، وزيادة معدلات الإضرابات والاستقالات من الوظائف التربوية. استجابة لهذه التحديات، قامت وزارة التربية والتعليم العمانية باتخاذ مجموعة من الإجراءات الإصلاحية، مثل إصدار القرار الوزاري رقم (١٥) لعام ٢٠١٧ والتعميم الوزاري رقم (٢٩) لعام ٢٠١٧، بهدف تحسين الالتزام التنظيمي وتحفيز الأداء الوظيفي للمعلمين (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٧؛ الشهومي، ٢٠٢٢). ومع ذلك، كشفت الأبحاث والتقارير أن هذه الإجراءات وحدها لم تكن كافية لتحقيق تحسينات جوهرية، مما يبرز الحاجة إلى استكشاف عوامل إضافية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين أداء المعلمين. على الصعيد الدولي، أظهرت الدراسات أن القيادة التشاركية تُعد من الأساليب القيادية المؤثرة التي تسهم في تحسين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين من خلال إشراكهم في صنع القرارات وتقويض الصلاحيات بشكل فعال (Bass & Riggio, 2006؛ Leithwood & Mascall, 2008). تُشير هذه الدراسات إلى أن القيادة التشاركية تعزز شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء. ومع ذلك، فإن الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر القيادة التشاركية في السياق التعليمي العماني لا تزال قليلة ومحدودة (Al-Mahdy et al., 2021؛ المزيدي & اللواتيا، ٢٠٢١).

من هنا، تتجلى مشكلة البحث في وجود فجوتين أساسيتين: أولاً، التحديات المستمرة المتعلقة بضعف الالتزام التنظيمي ومستوى الأداء لدى معلمي الحلقة الثانية بسلطنة عمان، وما يترتب على ذلك من تأثيرات سلبية على جودة التعليم. ثانياً، غياب الدراسات التطبيقية التي تسلط الضوء على دور القيادة التشاركية كأحد العوامل المحتملة لتحسين هذه الجوانب. لذا، تأتي هذه الدراسة لتسعى إلى سد هذه الفجوة المعرفية، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري مدارس الحلقة الثانية، وتأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتحسين القيادة المدرسية وتعزيز جودة العملية التعليمية.

أهداف الدراسة

١. ما تأثير ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة التشاركية على أداء معلمي الحلقة الثانية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
٢. ما تأثير القيادة التشاركية على مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي الحلقة الثانية في سلطنة عمان.
٣. تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء معلمي الحلقة الثانية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.
٤. فحص الدور الوسيط الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين في الحلقة الثانية بسلطنة عمان.

فرضيات الدراسة:

٥. تمارس القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على أداء المعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
٦. تؤثر القيادة التشاركية التي يمارسها مديرو المدارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الالتزام التنظيمي للمعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
٧. يلعب الالتزام التنظيمي دوراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحسين أداء المعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.
٨. يساهم الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.

المبحث الأول: القيادة التشاركية

نشأة القيادة التشاركية

القيادة التشاركية ليست نتاج العصر الحديث، بل تعود جذورها إلى الحاجة الإنسانية للتعاون والعمل الجماعي. فقد كان التعاون بين الأفراد في اتخاذ القرارات جزءاً أصيلاً من التكوين البشري، حيث شكل أساس نجاح المؤسسات عبر التاريخ (تقلاً، ٢٠١٦). ومع تطور الفكر الإداري، ظهرت الحاجة إلى تجاوز النظريات التقليدية التي ركزت فقط على خصائص القائد الفردية، مما أدى إلى تبني أنماط أكثر شمولية، منها القيادة التشاركية (القرشي، ٢٠١٣). خلال منتصف القرن العشرين، شهدت أوروبا بدايات تطبيق القيادة التشاركية، حيث طبقت في بريطانيا عام ١٩٣٧، وفرنسا عام ١٩٤٦، وألمانيا عام ١٩٨١. أما في الدول العربية، فقد برزت القيادة التشاركية على الساحة لكنها واجهت تحديات كبيرة بسبب غياب التنسيق الكامل بين القادة والمرووسين، مما أثر على فاعلية تطبيقها (قدور والطاهر، ٢٠١٧).

مفهوم القيادة التشاركية

تُعرف القيادة التشاركية بأنها أسلوب إداري يركز على إشراك المرووسين في صنع واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، مع تعزيز التعاون والعلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية (النمروطي، ٢٠١٧). ووفقاً للعرايب (٢٠١٠)، تتمثل القيادة التشاركية في الإدارة التي تعتمد على تفويض الصلاحيات، احترام شخصية الموظفين، وتوظيف قدراتهم الإبداعية. كما يرى القرشي (٢٠١٣) أن هذا الأسلوب يتبنى النهج الديمقراطي، الذي يعزز من مشاركة الموظفين في القرارات ويقوي شعورهم بالمسؤولية والانتماء.

أنماط القيادة التشاركية

تتنوع أنماط القيادة التشاركية لتناسب بيئات العمل المختلفة. النمط الاستشاري يعتمد على سماع آراء الموظفين قبل اتخاذ القرار النهائي، مما يخلق بيئة تعاونية دون إلزام القائد بآراء المجموعة (سليمان، ٢٠١٧). بينما النمط الاجتماعي يعتمد على المناقشة الجماعية والتصويت لاتخاذ القرار، لكنه قد يؤدي إلى تأخير في التنفيذ (الرويثي، ٢٠١٥). أما النمط الديمقراطي، فيُعرف بتفويض السلطة بالكامل للجماعة والاعتماد على رأي الأغلبية لاتخاذ القرارات، مما يعزز الإبداع وجودة النتائج (الجريفاني، ٢٠١٦).

أبعاد القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تتألف من أبعاد رئيسية تسهم في تحقيق أهدافها التنظيمية. أولاً، تمكين الموظفين، الذي يعني منحهم القوة والصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يعزز الثقة والإبداع (شحادة، ٢٠١٧). ثانياً، تفويض السلطات، الذي يتضمن توزيع المسؤوليات بين القادة والمرووسين مع احتفاظ القائد بالمسؤولية النهائية، مما يتيح للموظفين اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية (الحارثي، ٢٠١٨). ثالثاً، العلاقات الإنسانية، التي تركز على احترام شخصية الموظفين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تقلل الصراعات وتعزز التعاون (شحادة، ٢٠١٧). وأخيراً، المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يُشرك الموظفون في القرارات الإدارية، مما يرفع إحساسهم بالانتماء والمسؤولية ويؤدي إلى تحسين الأداء (أبوطاحون، ٢٠١٢).

أسس القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تستند إلى عدة أسس رئيسية. احترام الفروق الفردية يُعزز من تطوير المواهب والقدرات الفردية للموظفين (القرشي، ٢٠١٣). كما أن تنسيق الجهود يضمن تحقيق الأهداف الجماعية بعيداً عن النزاعات، في حين

أن التوازن بين السلطة والمسؤولية يمنح الموظفين الصلاحيات التي تتناسب مع مسؤولياتهم، مما يزيد من فرص النجاح (القرشي، ٢٠١٣).

أهمية القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تلعب دورًا محوريًا في تحسين جودة القرارات، حيث تُتيح تبني وجهات نظر متعددة (الغشيان، ٢٠١٧). كما أنها تعزز روح التعاون والثقة بين القادة والمؤوسين (أبو عيطة، ٢٠١٣)، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم.

أهداف القيادة التشاركية

تهدف القيادة التشاركية إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة ورغبات الموظفين، وتعزيز الذكاء التحليلي وحل المشكلات بطرق منطقية. كما أنها تشجع الإبداع وتُفجر الطاقات الكامنة لدى الموظفين، وتحسن العلاقة بين الإدارة والموظفين من خلال المشاركة والشفافية (مياو وآخرون، ٢٠١٣).

القيادة التشاركية في الإسلام

الإسلام يُشجع القيادة التشاركية من خلال مبادئ مثل الشورى، التي وردت في قوله تعالى: "بِأَمْرِهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ" (الشورى: ٣٨). كما يؤكد الإسلام على العدل في التعامل مع الأفراد وتحمل المسؤولية الجماعية، كما جاء في حديث النبي صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

فوائد القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تُسهم في تحسين قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وتعزيز الولاء والرضا بين الموظفين والقادة. كما أنها تدعم الإبداع وتجدد أساليب العمل التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل (العجمي، ٢٠١٠).

سمات القائد التشاركي

القائد التشاركي يتميز بقدرته على بناء الثقة مع المؤوسين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، واحترام الأفكار والمبادرات الفردية. كما يتصف بالمرونة في التعامل مع التحديات، والبحث عن ولاء الموظفين من خلال الإنصاف والاحترام (البدرى، ٢٠٠٥).

معوقات القيادة التشاركية

تواجه القيادة التشاركية عدة معوقات، منها تلك المرتبطة بثقافة المنظمة التي قد تكون مقاومة للتغيير (القرشي، ٢٠١٣). كما قد يواجه القادة صعوبات نتيجة خوفهم من فقدان سلطتهم، أو بسبب نقص ثقة الموظفين أو كفاءتهم لتحمل المسؤوليات الموكلة إليهم (أبو عيطة، ٢٠١٣).

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والأكاديميين نظرًا لدوره البارز في تعزيز فاعلية المنظمات ونجاحها. يعبر هذا المفهوم عن مدى ارتباط الموظف بمؤسسته واستعداده للبقاء

والعمل لتحقيق أهدافها. وقد تنوعت تعريفات الالتزام التنظيمي بتنوع التوجهات البحثية. فقد عرّف بيكر (1960) الالتزام التنظيمي بأنه استمرارية الموظف في العمل نتيجة تقييمه للمكاسب والخسائر التي قد تترتب على مغادرة المؤسسة، مركزاً بذلك على الجوانب الاقتصادية. من جهة أخرى، رأى (Mowday et al. 1979) أن الالتزام يتجلى في قوة ارتباط الموظف بمؤسسته وتوجيه جهوده لتحقيق مصالحها، بينما طوّر Meyer and Allen (1991) نموذجاً ثلاثي الأبعاد يبرز الالتزام التنظيمي من خلال الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر.

أبعاد الالتزام التنظيمي

يتجلى الالتزام التنظيمي من خلال أبعاد رئيسة. يمثل الالتزام العاطفي ارتباط الموظف بمؤسسته نتيجة مشاعر إيجابية تجاهها، حيث يبقى الموظف لأنه يرغب بذلك. ويظهر هذا البعد من خلال توافق القيم الشخصية للموظف مع قيم المؤسسة وشعوره بالكفاءة في أداء دوره. في المقابل، يعبر الالتزام المعياري عن الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه المؤسسة، حيث يُبنى هذا الالتزام على قيم ومعايير راسخة تدفع الموظف للشعور بأنه مدين للمؤسسة نتيجة التقدير والخدمات التي تلقاها منها. أما الالتزام المستمر، فهو مرتبط بإدراك الموظف للتكاليف المترتبة على مغادرة المؤسسة، مثل فقدان المزايا المادية أو العلاقات المهنية. كما يشمل الالتزام التنظيمي بعداً اجتماعياً يتمثل في الالتزام نحو جماعة العمل، حيث يعزز التعاون والمودة بين الزملاء بيئة العمل الإيجابية ويحفز الأداء.

أهمية الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام التنظيمي ركيزة أساسية في نجاح المؤسسات وتحقيق استدامتها. على مستوى المؤسسة، يساهم الالتزام في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، مما يعزز استقرار القوى العاملة ويخلق بيئة عمل محفزة. كما يعكس التزام الموظفين انتماءً قوياً يعزز مناخ العمل الإيجابي ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. أما على المستوى الفردي، فإن الالتزام التنظيمي يزيد من رضا الموظفين ويحفزهم على تقديم أداء متميز وإبداعي، كما يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء وتحقيق الذات. وعلى المستوى المجتمعي، وخاصة في المجال التربوي، فإن الالتزام التنظيمي للمعلمين يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز القيم الإيجابية بين الطلاب، مما يساهم في تحقيق تطور المجتمع ككل.

نظريات الالتزام التنظيمي

قدمت الدراسات العديد من النظريات لفهم الالتزام التنظيمي. تشير نظرية الالتزام البقائي إلى أن الموظف يبقى في المؤسسة بسبب التكاليف المرتبطة بالمغادرة، مثل خسارة الامتيازات أو الاستثمارات التي بناها خلال عمله. بينما تركز نظرية المراهات الجانبية على فكرة أن الموظف يخطر في سلوكيات ثابتة ومستقرة نتيجة التزامه بأدوار ومهام متفق عليها داخل المؤسسة. من ناحية أخرى، تناولت نظرية الواجب الالتزام من منظور معياري، حيث يُنظر إليه كعملية دافعية أخلاقية تدفع الموظف للعمل والالتزام بمؤسسته نتيجة القيم الاجتماعية التي اكتسبها. أما نظرية التوحد مع المنظمة، فتري أن الالتزام ينبع من تبني الموظف قيم وأهداف المؤسسة كجزء من هويته الشخصية، مما يعزز من أدائه واستمراريته في العمل.

الالتزام التنظيمي في المجال التربوي

في السياق التربوي، يشكل الالتزام التنظيمي للمعلمين أحد العوامل الأساسية في تحسين جودة العملية التعليمية. يظهر التزام المعلمين تجاه المدرسة من خلال إيمانهم بقيمتها وأهدافها، واستعدادهم لبذل الجهود لتحقيق هذه الأهداف. علاوة على ذلك، يعكس التزامهم تجاه مهنة التعليم تصوراتهم الإيجابية تجاه هذه المهنة كسامية وذات رسالة نبيلة. كما يتجلى الالتزام من خلال أداء المهام التدريسية اليومية بكفاءة، وهو ما يعكس المستوى النفسي

والمهني للمعلم أثناء العملية التعليمية. إلى جانب ذلك، يعبر التزام المعلمين نحو زملائهم عن بيئة عمل تعاونية ومشجعة تعزز مناخ المدرسة وتدعم الإنجاز المشترك. إن الالتزام التنظيمي ليس مجرد ارتباط وظيفي، بل هو انعكاس لعمق العلاقة بين الموظف والمؤسسة. في المؤسسات التعليمية، يؤدي الالتزام التنظيمي للمعلمين إلى تحسين جودة التعليم وتعزيز بيئة تعليمية محفزة تسهم في تطوير المجتمع. لذا، يجب على المؤسسات العمل على تعزيز التزام موظفيها من خلال بناء قيم مشتركة وتوفير بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية على حد سواء.

المبحث الثالث: أداء المعلم

أداء المعلم هو حجر الزاوية في تحسين العملية التعليمية ونجاحها. لذا، يجب أن تولي المؤسسات التعليمية اهتمامًا خاصًا بتقييم وتحسين أداء المعلمين من خلال توفير التدريب المستمر، الدعم الإداري، وخلق بيئة عمل إيجابية. كما أن التركيز على أبعاد الأداء المختلفة، مثل التخطيط للتدريس، إدارة الصف، التفاعل مع الطلاب، والتقييم، يعزز من كفاءة المعلم وقدرته على تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وفعالية.

مفهوم أداء المعلم

في القطاع التربوي، يُعد المعلم العنصر الأساسي في العملية التعليمية، حيث يقوم بدور جوهري في نقل المعرفة وتنمية المهارات والقدرات لدى الطلاب. يعكس أداء المعلم مستوى تحقيق الأهداف التعليمية ومدى تأثيره في تنمية الطلاب أكاديميًا وأخلاقيًا. يُعرّف أداء المعلم بأنه مجموع السلوكيات والممارسات التي يقوم بها لتحقيق الأهداف التعليمية داخل الفصل الدراسي وخارجه. هذه السلوكيات تشمل تخطيط النشاط التعليمي، إدارة الصف، التفاعل مع الطلاب، استخدام الوسائل التعليمية، وتقييم الأداء. يُنظر إلى أداء المعلم على أنه مؤشر للكفاءة المهنية وجودة التدريس، مما يؤثر على نجاح الطلاب والمخرجات التعليمية (Suib et al., 2022; Al Shabibi & Silvennoinen, 2018).

أهمية أداء المعلم

يُعد أداء المعلم من الركائز الأساسية التي تُحدد جودة التعليم ونجاح المؤسسات التعليمية. المعلمون الذين يتمتعون بأداء متميز يساهمون بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التعليمية ورفع مستوى التحصيل الأكاديمي لدى الطلاب. علاوة على ذلك، يساهم أداء المعلم في خلق بيئة تعليمية محفزة تُشجع الطلاب على التفاعل الإيجابي وتطوير قدراتهم. كما أن أداء المعلم يؤثر على بناء جيل متمكن معرفيًا وأخلاقيًا يساهم في رفاهية المجتمع وتقدمه (Abarro, 2018; Elmi, 2021). من هذا المنطلق، أصبح تقييم وتحسين أداء المعلم أولوية لتحقيق خريجين ذوي كفاءة عالية قادرين على مواجهة تحديات المستقبل.

العوامل المؤثرة على أداء المعلم

يتأثر أداء المعلم بعدة عوامل متشابكة، منها الفردية والتنظيمية والاجتماعية. تشير الدراسات إلى أن الكفاءة المهنية والمعرفة والخبرة تُعد من العوامل الفردية الحاسمة التي تؤثر على أداء المعلم. على المستوى التنظيمي، يُعتبر الدعم الإداري، الموارد التعليمية، والإشراف التربوي عوامل رئيسية لتحفيز المعلم على تقديم أداء متميز. بالإضافة إلى ذلك، تلعب بيئة العمل، مثل بيئة الصف والمدرسة، دورًا كبيرًا في تعزيز الأداء. كما أن التحفيز الداخلي والخارجي والرضا الوظيفي من العوامل النفسية التي تؤثر على أداء المعلم. يشمل التحفيز الداخلي رغبة المعلم في تطوير نفسه وتحقيق أهدافه المهنية، بينما يشمل التحفيز الخارجي المكافآت المادية والمعنوية المقدمة من الإدارة المدرسية. أيضًا، تعد مهارات الاتصال والقيادة، مثل القدرة على إدارة الصف وتوجيه الطلاب، عوامل مؤثرة على الأداء المهني للمعلم (Kapur, 2018; Suib et al., 2022).

أبعاد قياس أداء المعلم

يمكن قياس أداء المعلم من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس كفاءته المهنية وقدرته على تحقيق الأهداف التعليمية:

١. التخطيط للتدريس

التخطيط الجيد يُعد عنصرًا أساسيًا في أداء المعلم، حيث يتضمن تحديد الأهداف التعليمية، تنظيم الوقت، واختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف. يُظهر المعلم الفعال قدرته على إعداد خطط دراسية واضحة ومتكاملة، تراعي الفروق الفردية بين الطلاب وتناسب الزمن المتاح (إبراهيم والصوافية، ٢٠٢١؛ Salaheldin & Al Qurainiyah, 2021).

٢. إدارة الصف

تشير إلى قدرة المعلم على تنظيم البيئة الصفية بما يضمن استغلال الموارد والمساحات بشكل فعال. كما تشمل الحفاظ على الانضباط داخل الصف وتعزيز التواصل الإيجابي بين الطلاب. تعد الإدارة الصفية الناجحة من العوامل التي تعزز التركيز وتزيد من فاعلية التعلم (Elmi, 2021).

٣. التقييم والمتابعة

يشمل متابعة أداء الطلاب بانتظام وتقديم تغذية راجعة تساعد على تحسين مستواهم. يقيم المعلم أداء الطلاب من خلال أدوات متعددة مثل الاختبارات والواجبات المنزلية، مما يساهم في تعزيز الدافعية لدى الطلاب وتحقيق الأهداف التعليمية (سعيدية، ٢٠٢١؛ العبري وآخرون، ٢٠٢٢).

٤. التفاعل مع الطلاب

يعبر هذا البعد عن قدرة المعلم على بناء علاقة إيجابية مع الطلاب، مما يعزز مناخًا تعليميًا يدعم التفكير والإبداع. المعلم الفعال يُظهر مهارات الاتصال الواضح، الاستماع النشط، والقدرة على حل المشكلات والنزاعات بين الطلاب.

٥. القيادة التعليمية

تشمل القيادة قدرة المعلم على توجيه وتحفيز الطلاب لتحقيق أهدافهم الأكاديمية. المعلم القائد هو الذي يشجع الإبداع ويغرس قيمًا إيجابية لدى الطلاب، مما يساهم في تطوير شخصياتهم بشكل متوازن.

أداء المعلم في السياق العماني

في سلطنة عمان، أظهرت الدراسات اهتمامًا متزايدًا بأداء المعلمين والعوامل المؤثرة عليه. أشارت دراسة العبري وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن تطبيق المساءلة التربوية ساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المعلمين. كما وجدت دراسات أخرى أن الإشراف الإلكتروني والتطوير المهني له تأثير ملموس على تعزيز الكفاءة التدريسية للمعلمين (صلاح الدين وآخرون، ٢٠٢٢). إضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة سعيدية (٢٠٢١) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس العمانية أدى إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب ورفع معدلات الحضور لدى المعلمين.

الدراسات السابقة

دراسة المتعاني وعطية (٢٠١٩) التي هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس بمحافظة أضم وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف بحثه في مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع معلمي ومعلمات مدارس التعليم العام بمحافظة أضم للعام الدراسي ١٤٣٨-١٤٣٩هـ، وتم تطبيق استبانة على عينة طبقية عشوائية بلغت ٣٧٠ معلمًا، في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٨هـ-١٤٣٩هـ؛ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة قادة مدارس محافظة أضم القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره ٣,٨١. وجاء مجال تفويض السلطة في مقدمة المجالات المتحققة، يليه مجال الاتصال وبناء

المعلومات، ثم مجال تفعيل العلاقات الانسانية، وأخيراً مجال المشاركة في اتخاذ القرار، كما أظهرت النتائج أن معلمي ومعلمات مدارس محافظة أضم لديهم مستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي قدره ٣,٩٣. وجاء بعد الانتماء العاطفي في مقدمة الأبعاد المتحققة، يليه بعد الانتماء المعياري، وأخيراً بعد الانتماء المستمر، وكان مستوى الالتزام التنظيمي عالياً في الأبعاد المذكورة، وأخيراً تبين وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة قادة مدارس محافظة أضم للقيادة التشاركية بشكل عام ومستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات مدارس محافظة أضم بأبعادها المختلفة.

وكذلك دراسة طه وطه (٢٠٢٢) التي هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق رقمنة الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وتحديد مستوى تطبيق أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظرهم، وتحديد مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ونوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ونوع وقوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ونوع وطبيعة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، والتحقق من ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٦٨ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى رقمنة الجامعات المصرية متوسط، ومستوى القيادة التشاركية متوسط ومستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية متوسط، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط، كما دعم وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من تأثير أبعاد رقمنة الجامعات المصرية على مستوى التميز المؤسسي لها. وفي نهاية البحث، تم التوصل إلى عدد من التوصيات التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال تطبيق واستخدام مبادئ وأبعاد الرقمنة والقيادة التشاركية.

كذلك الشحري (٢٠٢١) يهدف البحث إلى التعرف على أثر القيادة التشاركية في الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان، وقد تكون مجتمع البحث من موظفي عدد من الشركات الصناعية بسلطنة عمان. وأعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS V.٢٤ وبرنامج AMOS V.٢٥ في تحليل المسار. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في المهام القيادية ودرجة القيادة التشاركية والصمت التنظيمي بالشركات الصناعية بسلطنة عمان قد كان مرتفعاً وذلك وفقاً للمتوسط الحسابي العام للاستجابات ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية بأبعادها تفويض السلطة والعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين ومشاركة المرؤوسين في المهام القيادية على سلوكيات الصمت التنظيمي في الشركات الصناعية بسلطنة عمان. ومن توصيات الدراسة العمل على تعزيز وترسيخ مفاهيم القيادة التشاركية في الشركات، وذلك عبر تعزيز العمل الجماعي ومشاركة الأفراد في الإدارة على النحو الذي يتناسب مع قدراتهم وخبراتهم في العمل. وعلى الشركات أن تدعم أفرادها العاملين من خلال الإستماع لمشاكلهم ومقترحاتهم وتعزز التواصل بين الأفراد وتشاركهم بأفكارهم وآرائهم.

كما قام كاظم غيث (٢٠٢٣) بدراسة هدفت إلى التعرف درجة ممارسة مديري المدارس في القدس للقيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت الاستبانة الالكترونية أداة لجمع البيانات، حيث تكونت الاستبانة من (٢٠) عبارة موزعة إلى محورين هما: بعد القيادة التشاركية وبعد الالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدينة القدس، كما وتكونت عينة الدراسة من (١٦٩) من المعلمين، وتم تطوير الاستبانة وتوزيعها عليهم بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ٢٠٢١/ ٢٠٢٢. أظهرت الدراسة عدد من النتائج منها: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعدي القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي جاءت بدرجة

متوسطة، كما وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التشاركية لها تأثير إيجابي على المعلمين، إضافة إلى ذلك فإنه لا تختلف طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي باختلاف الجنس. ٤٠٣- ٤٢١.

وأجرى السراج (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي على مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٤٧٢) من المعلمين في مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين، وأظهرت الدراسة جملة من النتائج منها أن تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية في فلسطين للقيادة التشاركية قد جاء بدرجة كبيرة، كما وأنه لا توجد فروق لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية تعزى للمنطقة، ولسنوات الخدمة، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة أيضاً أنه توجد فروق لصالح الإناث ولصالحالمؤهل العلمي، كما وتوصلت النتائج إلى وجود تقدير لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للالتزام التنظيمي، وقد جاء بدرجة كبيرة.

أما دراسة الخروصية (٢٠٢١) فقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة مسقط والأداء لدى المعلمين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما وتم بناء استبانة أداة لجمع البيانات حيث تكونت من (٦٤) فقرة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٤٩) من المعلمين في المدارس في محافظة مسقط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية في محافظة مسقط قد جاءت بدرجة عالية، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري سنوات الخدمة والجنس، إضافة إلى ذلك فقد أظهرت النتائج أن الأداء لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية والأداء لدى المعلمين في جميع المجالات، باستثناء مجال العلاقات الإنسانية.

وقام كلا من (Khasawneh & Elrehail (2022) هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الدور الوسيط للنظرية المؤسسية في الارتباط بين أسلوب القيادة التشاركية والنتائج المختلفة، مثل ولاء الموظفين والأداء الوظيفي في المنظمات. تم استخدام تصميم بحث مقطعي، حيث تم جمع البيانات من ٣٤٧ مشاركاً من جميع المستويات الإدارية في الإمارات العربية المتحدة (الإمارات العربية المتحدة). أظهرت النتائج كيف أن مستوى تعقيد النظرية المؤسسية يقلل من العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وولاء الموظفين، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. تساهم الدراسة الحالية في أدبيات القيادة الحالية من خلال إظهار أن القادة التشاركيين لا يتصرفون بشكل مماثل عبر درجات مختلفة من تعقيد النظرية المؤسسية. تشير النتائج إلى أنه كلما زاد تعقيد المؤسسات، اتسعت الفجوة بين القادة والمؤوسين، لذلك قد يصبح تطبيق الأسلوب التشاركي إشكالياً في بعض الظروف.

كما وأجرى الريماوي (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى تعرف فاعلية القيادة التشاركية، وذلك من خلال فرق التطوير المدرسية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي والكمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث جملة من الأدوات منها : الاستبانة وقد اشتملت على (٢٠) فقرة، إضافة إلى المقابلة الشخصية، وكذلك التقارير السنوية لبرنامج تطوير القيادة والمعلمين التي أعدتها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، كما وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠٤) من مديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الممارسات لفرق التطوير المدرسية التشاركية كانت من خلال إعداد الرؤية والرسالة للمدرسة، وأيضاً التحليل البيئي للمدرسة والتقويم الذاتي، وتقدير احتياجات المدرسة، إضافة إلى ترتيب أولوياتها، وكذلك إعداد الخطط الإجرائية، كما وأظهرت النتائج أنه يوجد رضا عام لدى مديري المدارس عن فاعلية الفرق، حيث يوجد اتفاق على إسهامها في جعل التخطيط في المدرسة مستنداً إلى أسس علمية وبيانات واقعية، والتي تتمثل في العمل الجماعي القائم على روح التعاون في المدارس، وكذلك تحفيز المعلمين.

وتناول دهمدره ونستيزي (٢٠١٩, Dahmardeh& Nastiezaie) دراسة تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي من خلال المتغير الوسيط للمشاركة التنظيمية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، شملت العينة (٢٠٨) موظف للمعلمين في مؤسسة زاهدان التعليمية في العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨، من خلال تطبيق ثلاثة استبيانات: الثقة التنظيمية، والمشاركة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وجاءت النتائج بأن الثقة التنظيمية لها

تأثير إيجابي وهام على الالتزام التنظيمي والمشاركة التنظيمية. لذلك، يمكن للمديرين زيادة التزام العاملين التنظيمي من خلال زيادة الثقة التنظيمية والمشاركة التنظيمية لهم.

أما دراسة درويش (٢٠١٩) فقد هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في السعودية للقيادة التشاركية وعلاقتها بمدى فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما وتم بناء استبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٤٤٣) من المعلمات، حيث أظهرت النتائج أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة، أما مجال تفويض الصلاحيات للمعلمات في المهام القيادية والإدارية فقد جاء أيضاً بدرجة متوسطة، وكذلك جاءت درجة فاعلية اتخاذ القرارات المديرة المدرسة بدرجة متوسطة، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية وفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات.

كما أجرى دو وآخرون (Dou et al. 2017) دراسة هدفت إلى تعرف العلاقة بين فجوة استقلالية المدرسة ورضا المعلمين والالتزام التنظيمي، والمناخ المدرسي، والعوامل النفسية للمعلم في المدارس الثانوية في الصين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة أداة لجمع البيانات، كما وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٥٢٨) معلماً و (٥٩) من مديري المدارس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية والتعليمية على الرضا الوظيفي للمعلمين والالتزام التنظيمي وذلك بواسطة التأثير غير المباشر للمناخ المدرسي.

وأجرى ميسو وآخرون (Mesu et el, 2015) دراسة هدفت للتحقق في التأثير الإيجابي لأسلوب القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي في مؤسسات التصنيع والخدمات، بحيث شملت عينة الدراسة (٥٨٨) موظفاً قاموا بتقييم ٩٣ مديراً ضمن ٣٥ شركة صغيرة ومتوسطة في هولندا، أشارت نتائج الدراسة، في إمكانية تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل أفضل من خلال تكثيف سلوك القائد التشاركي ودمج أسلوبه بالتوجيه والإرشاد.

وأجرى ماشيت (Mashite, 2013) دراسة هدفت الكشف عن مدى مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية في باتسوانا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم بناء استبانة أداة لجمع البيانات بعد التحقق من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (٢٢١) من المعلمين في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية والمتعلقة في مجال شؤون المتعلمين جاءت بدرجة عالية، أما فيما يتعلق في مشاركتهم في مجال التنمية البشرية والتطوير فقد جاءت بدرجة قليلة، كما وأظهرت النتائج وجود فروق في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية تعزى لصالح المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، في حين عدم وجود فروق تعزى لصالح متغير الجنس.

كما أجرى أولغا وجورجيوس (Olga and Georgios, 2013) دراسة هدفت إلى تعرف مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار في المدرسة وأثر ذلك على المعلمين وبيئة المدرسة في المدارس الابتدائية في اليونان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (١٤٣) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن مشاركة المعلمين في صنع القرار جاءت بدرجة عالية جداً، خاصة المتعلقة بشؤون المعلمين والمتعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن استخلاص أوجه تشابه واختلاف تبرز أصالة هذه الدراسة وتحدد موقعها بين الجهود البحثية ذات الصلة. من أوجه التشابه الملحوظة، أن أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، سواء كل على حدة أو من خلال استكشاف العلاقة بينهما. فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة الزجالي (٢٠١٩) العلاقة بين ممارسة قادة المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، مؤكدة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين. كما دعمت دراسات أخرى مثل دراسة كاظم (٢٠٢٣) في القدس، ودراسة السراج

(٢٠٢١) في فلسطين، وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي، وهو ما يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. هذا التقاطع في النتائج يدعم الثبات النظري لأثر القيادة التشاركية في تعزيز الانتماء التنظيمي للمعلمين.

كما يتشابه تصميم الدراسة الحالي مع عدد من الدراسات السابقة من حيث المنهجية، حيث استخدم أغلبها المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي، واعتمدت أدوات كمية كالإستبانة وتحليل البيانات عبر برامج إحصائية مثل SPSS و AMOS، وهي منهجيات تُقارب ما استخدمه الباحث في دراسته الحالية، والتي اعتمدت على SPSS لتحليل البيانات الوصفية، و SMART-PLS لتحليل العلاقات الهيكلية بين المتغيرات.

أما من حيث السياق، فإن الدراسة الحالية تنتمي إلى نفس الإطار التعليمي الذي اشتغلت عليه دراسات متعددة، مثل دراسة الخورصية (٢٠٢١) التي استهدفت مدارس محافظة مسقط، ودراسة الريماوي (٢٠٢١) التي درست فرق التطوير المدرسية، ما يجعل نتائج الدراسة قابلة للمقارنة في سياقات تعليمية مشابهة. لكن ما يُميز الدراسة الحالية هو تركيزها على مدارس الحلقة الثانية بالتعليم الأساسي في سلطنة عمان، وهي بيئة بحثية أقل استكشافاً مقارنة بالسياقات التي تناولتها بقية الدراسات.

وعلى الرغم من هذه التقاطعات، فإن الدراسة الحالية تبرز باختلافات نوعية مهمة تجعلها إضافة فريدة إلى الحقل البحثي. من أبرز هذه الاختلافات أن الباحث سعى إلى اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين، وهو توجه تحليلي لم يُتناول بشكل مباشر في معظم الدراسات السابقة. بينما ركزت بعض الدراسات على تأثير القيادة التشاركية في الالتزام التنظيمي فقط، أو تناولت متغيرات وسيطة مختلفة مثل العدالة التنظيمية (كما في دراسة السراج، ٢٠٢١)، أو رقمنة التعليم (كما في دراسة طه وطه، ٢٠٢٢).

كذلك، فإن إدراج أداء المعلمين كمتغير تابع يُعد من الإضافات المنهجية الهامة في الدراسة الحالية، حيث لم تُعالج معظم الدراسات السابقة هذه العلاقة الثلاثية المتسلسلة (قيادة تشاركية → التزام تنظيمي → أداء المعلمين) بهذا الشكل المتكامل. كما أن استخدام الباحث لأداة متقدمة مثل برنامج SMART-PLS في تحليل المسار البنائي يعزز من دقة النتائج، ويُميز دراسته من حيث عمق التحليل الإحصائي.

من ناحية حجم العينة، فإن الدراسة الحالية اعتمدت على عينة مكونة من ٣١٨ معلماً ومعلمة، وهو حجم جيد مقارنة بدراسات سابقة مثل دراسة كاظم (٢٠٢٣) بعينة ١٦٩ معلماً، أو دراسة الخورصية (٢٠٢١) التي اقتصرت على ٤٩ فقط. مما يعزز من قوة النتائج الإحصائية وقدرتها على التعميم.

الإجراءات المنهجية للدراسة

وتتمثل في إطار الإجراءات المنهجية للدراسة، اعتمد الباحث على منهجية علمية دقيقة لضمان تحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته. تم اختيار المنهج الوصفي المسحي كأداة رئيسة للدراسة، نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع. يهدف هذا المنهج إلى تحليل سمات الظاهرة المدروسة، وتحديد طبيعتها، ومعرفة العلاقات بين متغيراتها. إضافة إلى ذلك، يساعد المنهج الوصفي على تفسير العلاقات بين المتغيرات وكيفية تفاعلها، مما يعزز من فهم الظاهرة قيد الدراسة (أبو علام، ٢٠١٨). اعتمدت الدراسة النهج الكمي باستخدام طريقة المسح المقطعي، حيث تم جمع البيانات في فترة زمنية واحدة من عينة محددة، وهو أسلوب مثالي لتعميم النتائج على المجتمع المدروس وتأكيد الفرضيات البحثية. (Creswell, 2022)

مجتمع الدراسة

شمل جميع معلمي التعليم الأساسي (الحلقة الثانية) في سلطنة عمان، الذين بلغ عددهم (٨٦٩٢) معلماً ومعلمة، موزعين على سبع محافظات تعليمية خلال العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢١ م. لتحديد العينة، استند الباحث إلى جدول مورجان وكرجيش (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم عينة ملائمة، وتم اختيار (٣٨١) معلماً ومعلمة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية. تم اختيار هذه الطريقة لضمان تمثيل مختلف المحافظات بشكل عادل، مع مراعاة التباينات القائمة بين المناطق التعليمية المختلفة.

أداة الدراسة

كانت عبارة عن استبيان مكون من قسمين. القسم الأول خصص لجمع البيانات الشخصية للمشاركين، مثل النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة. أما القسم الثاني فركز على جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة: القيادة التشاركية، الالتزام التنظيمي، وأداء المعلمين. لقياس القيادة التشاركية، استخدم الباحث مقياس شحادة (٢٠١٧)، الذي يتكون من ٣٢ فقرة تغطي أربعة محاور رئيسية هي تمكين الموظفين، تفويض السلطات، العلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار. أما بالنسبة إلى الالتزام التنظيمي، فاستخدم مقياس الغامدي (٢٠١٤) والشهومي (٢٠٢٠) وThien et al. (2014)، المكون من ٢٠ فقرة موزعة على أربعة محاور تشمل الالتزام نحو المدرسة، العمل التدريسي، مهنة التعليم، وجماعة العمل. وأخيراً، تم قياس أداء المعلمين باستخدام أداة استبيان استندت إلى دراسات السخاء (٢٠٢٠) وقفيشخي وآخرون (٢٠٢٢)، وتضمنت ١٩ فقرة موزعة على خمسة محاور هي التخطيط للتدريس، التنظيم داخل الصف، المتابعة والتقييم، الإدارة الصفية، والقيادة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع المحاور، حيث تعكس الإجابات درجات الموافقة من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة".

صدق وثبات الأداة

للتحقق من صدق وثبات الأداة، أجرى الباحث دراسة استطلاعية لعرض الاستبيان على ستة أكاديميين مختصين لتحكيمه. بناءً على توصياتهم، تم تعديل بعض الفقرات لضمان توافقها مع أهداف الدراسة. كما أجري اختبار تجريبي على عينة مكونة من ٤٠ معلماً من الحلقة الثانية. استخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الأداة، وقد أظهرت النتائج مستويات عالية من الثبات في جميع المحاور.

جدول (١) ثبات أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	الرمز	كرونباخ ألفا
القيادة التشاركية	تمكين الموظفين	PLPa	0.771
	تفويض السلطات	PLPb	0.899
	العلاقات الإنسانية	PLPc	0.910
	اتخاذ القرار	PLPd	0.912
الالتزام التنظيمي	الالتزام نحو المدرسة	OCA	0.848
	الالتزام نحو العمل التدريسي	OCB	0.830
	الالتزام نحو مهنة التعليم	OC1C	0.888
	الالتزام نحو جماعة العمل	OCD	0.921
أداء المعلمين	التخطيط للتدريس	TPA	0.889
	التنظيم داخل الصف	TPB	0.828
	المتابعة والتقييم	TPC	0.771
	الإدارة الصفية	TP1D	0.804
	القيادة لدى المعلمين	TP1E	0.888

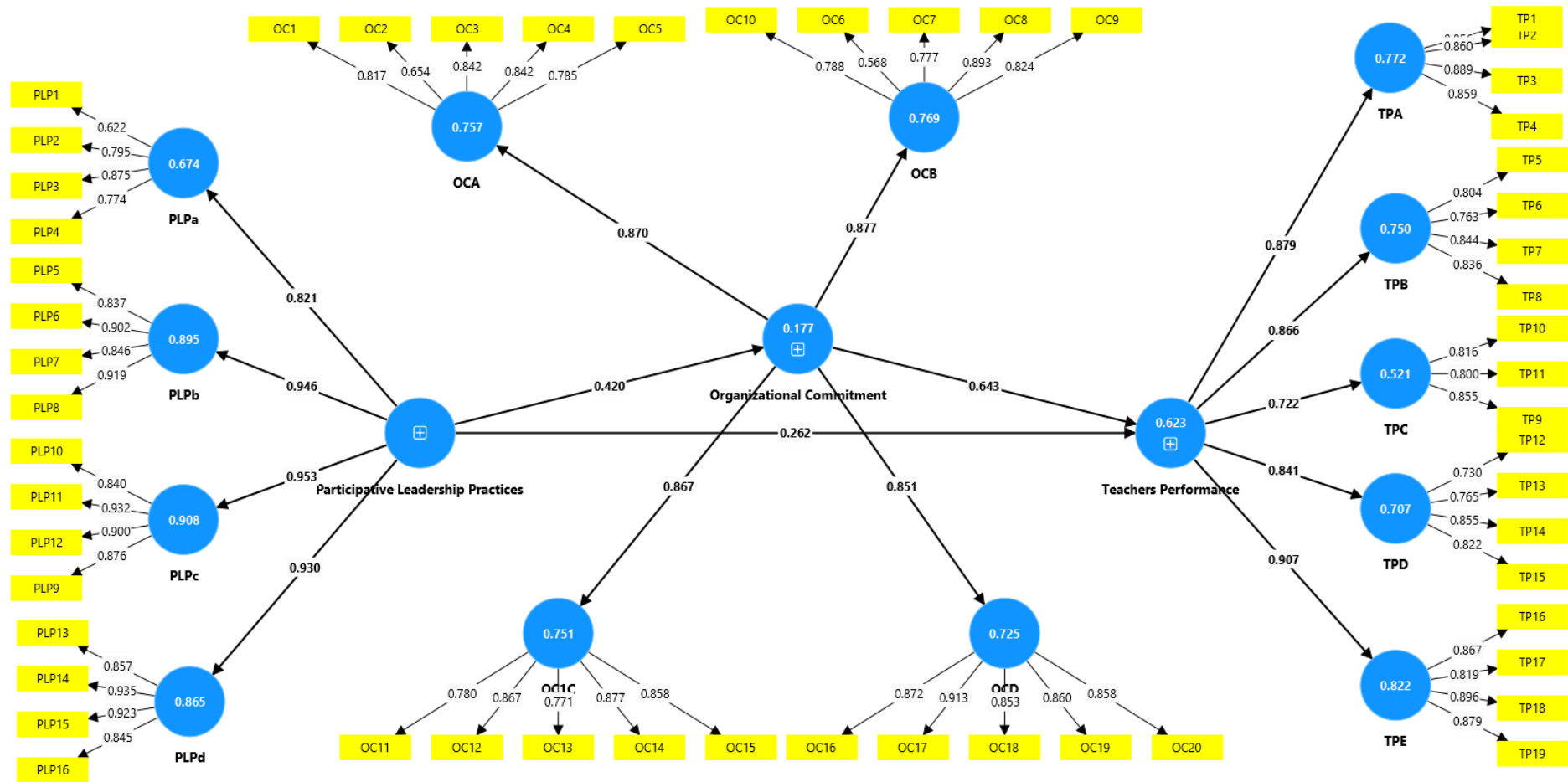
الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل الدراسة

في إطار التحليل الإحصائي لهذه الدراسة، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) من خلال تقنية المربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS). يهدف هذا التحليل إلى تقييم مدى توافق البيانات التجريبية مع النموذج النظري المقترح، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين عناصر القياس والتركيبات (نماذج القياس)، إلى جانب تحليل العلاقة بين التركيبات نفسها (النموذج الهيكلي). هذه العملية تتيح للباحثين مقارنة النماذج النظرية مع البيانات الفعلية باستخدام أدوات تجريبية دقيقة وموثوقة. (Hair et al., 2017) يُعد استخدام تقنية PLS مناسباً لهذه الدراسة، حيث تُعد أداة فعالة في الأبحاث التي تهدف إلى التنبؤ أو توسيع نطاق النظرية الحالية، ما يجعلها خياراً رئيسياً في مثل هذه الدراسات البحثية. (Hair et al., 2017)

نتائج الدراسة

أنموذج القياس

في هذا القسم يتم عرض نتائج نموذج القياس والذي يهدف إلى تقييم صدق الانموذج من حيث صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك الثبات المركب، ويعتبر التأكد من هذه الخصائص السيكومترية من المتطلبات الأساسية قبل اختبار العلاقات المفترضة في النموذج الهيكلي للدراسة. لذلك، تتبع هذه الدراسة توصية (Hair et al., 2017) في سياق الدراسة الحالية، والتي تنص على أن تقييم نموذج القياس يتم من خلال التأكد من صدق التقارب وصدق التمايز وكذلك التأكد من ثبات الانموذج واتساقه الداخلي. حيث يشمل تقييم نموذج القياس عرض تشبع فقرات المتغيرات وكذلك متوسط التباين المستخرج (AVE) وذلك للتأكد من صدق التقارب، كما يشمل كل من محك فورنل-لاركر و (HTMT) للتأكد من صدق التمايز لنموذج القيادس، كما يشمل قسم الثبات المركب للتأكد من ثبات أنموذج القياس.



الشكل (2) أنموذج القياس

صدق التقارب والثبات المركب لأنموذج القياس

للتأكد من ثبات نموذج القياس، اقترح Hair وآخرون (2017) قياس الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا، الذي يعكس درجة ارتباط العناصر ببعضها. يتحقق الاتساق الداخلي عندما تكون قيمة كرونباخ ألفا ٠,٧٠ أو أعلى (Nunnally & Berstein, 1994)، وكلما اقتربت القيمة من ١,٠، زادت الموثوقية. (Sekaran & Bougie, 2016)

بالإضافة إلى ذلك، تمت معالجة بعض قيود كرونباخ ألفا من خلال استخدام معامل الثبات المركب (Composite Reliability)، والذي يجب أن يتجاوز ٠,٧. (Kline, 2016) كما هو موضح في الجدول (٣)، فإن قيم كرونباخ ألفا والثبات المركب في هذه الدراسة تؤكد ثبات النموذج.

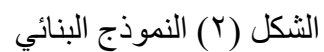
من جهة أخرى، تُستخدم قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لتقييم صحة التقارب، حيث تشير قيمة AVE أكبر من ٠,٥٠ إلى أن البناء يفسر أكثر من نصف التباين في مؤشرات. (Hair et al., 2017) إذا كانت أقل من ٠,٥٠، فهذا يعني أن الأخطاء في العناصر تفوق التباين المفسر. كما يوضح الجدول (٢)، جميع قيم AVE تتجاوز ٠,٥٠، مما يدل على تحقق صدق التقارب للنموذج بالكامل.

جدول (٢) صدق التقارب والثبات المركب

المتغير	الأبعاد	الرمز	متوسط التباين المستخلص	الثبات المركب	كرونباخ ألفا
القيادة التشاركية	تمكين الموظفين	PLPa	0.596	0.798	0.771
	تفويض السلطات	PLPb	0.768	0.904	0.899
	العلاقات الإنسانية	PLPc	0.788	0.914	0.910
	اتخاذ القرار	PLPd	0.794	0.915	0.912
الالتزام التنظيمي	الالتزام نحو المدرسة	OCA	0.626	0.857	0.848
	الالتزام نحو العمل التدريسي	OCB	0.605	0.847	0.830
	الالتزام نحو مهنة التعليم	OCC	0.692	0.890	0.888
	الالتزام نحو جماعة العمل	OCD	0.759	0.924	0.921
أداء المعلمين	التخطيط للتدريس	TPA	0.750	0.889	0.889
	التنظيم داخل الصف	TPB	0.660	0.831	0.828
	المتابعة والتقييم	TPC	0.679	0.787	0.771
	الإدارة الصفية	TPD	0.632	0.807	0.804
	القيادة لدى المعلمين	TPE	0.750	0.889	0.888

الأنموذج الهيكلي للدراسة (Structural Model)

الخطوة الثانية في تحليل نمذجة المعادلات البنائية هي الانتقال إلى النموذج البنائي الهيكلي وذلك بعد أن يتأكد الباحث من سلامة الانموذج من حيث الصدق والثبات، حيث يقوم الباحث بتحويل نموذج القياس النهائي إلى نموذج بنائي هيكلي يقوم فيه بأختبار التأثيرات المفترضة في الاطار المفاهيمي للدارسة، حيث يوضح النموذج البنائي الهيكلي التأثير المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وكذلك التأثير الوسيط أو التفاعلي، حيث يوفر النموذج الهيكلي تفاصيل حول العلاقات بين المتغيرات (Hair et al., 2017). كما يمكن للباحث من خلال النموذج الهيكلي معرفة القيمة معامل التحديد (R^2) للنموذج بشكل عام، كما يمكنه معرفة حجم التأثير الفردي لكل فرضية (F^2) وكذلك الصلة التنبؤية (Q^2)، وفقاً لهير وآخرون (Hair et al, 2017) فإنه يمكن للباحث باستخدام نمذجة المعادلات البنائية القائمة على التباين تقييم النموذج البنائي من خلال النظر إلى قيمة معامل المسار (path coefficient) وقيمة كلاً من الدلالة الإحصائية (p-value) وتي الإحصائية (t-value) وذلك باستخدام مستويات اعاده التعيين (Bootstrapping)، كما أن من الموصى به كذلك في تحليل نمذجة المعادلات البنائية توضيح قيمة حجم التأثير لكل فرضية.



مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: تأثير القيادة التشاركية على أداء المعلمين

أظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً على أداء المعلمين، حيث بلغت القيم $\beta = 0.262$ ، $t = 6.599$ ، $p < 0.001$. تشير هذه النتائج إلى أن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم يعزز إحساسهم بالمسؤولية، ويدفعهم لتحسين أدائهم المهني. تتسق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة (Leithwood & Mascal (2008، التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية تعزز أداء المعلمين من خلال تحفيزهم وتوفير بيئة عمل تعاونية. كما تدعم دراسة (Rayo et al. (2022 هذه النتيجة، حيث أكدت أن إشراك العاملين في القرارات الإدارية يساهم في تحسين أدائهم، خاصة في ظل التحديات التنظيمية.

الفرضية الثانية: تأثير القيادة التشاركية على الالتزام التنظيمي

أظهرت النتائج أن القيادة التشاركية تؤثر بشكل قوي ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي للمعلمين، حيث بلغت القيم $\beta = 0.42$ ، $t = 10.693$ ، $p < 0.001$. توضح هذه النتائج أن ممارسات القيادة التشاركية، مثل مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات ومناقشة القضايا التنظيمية، تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من انتماء المعلمين للمؤسسة التعليمية. تتفق هذه النتائج مع دراسة (Hussain et al. (2020، التي أشارت إلى أن القيادة التشاركية تُعد عاملاً أساسياً في تحسين الالتزام التنظيمي من خلال إشراك العاملين في القرارات وإشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة. كما أكدت دراسة الجابري (2012) في السياق العماني أن الالتزام التنظيمي للمعلمين يزداد عند تعزيز ممارسات المشاركة والتفاعل بين الإدارة والعاملين.

الفرضية الثالثة: تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المعلمين

أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً على أداء المعلمين، حيث بلغت القيم $\beta = 0.643$ ، $t = 19.536$ ، $p < 0.001$. تشير هذه النتيجة إلى أن الالتزام التنظيمي يُعد محركاً رئيسياً لتحسين أداء المعلمين من خلال تعزيز إحساسهم بالمسؤولية والانتماء. تتماشى هذه النتائج مع دراسة (Fei & Han (2020، التي أكدت أن الالتزام التنظيمي يساهم في تحسين الأداء من خلال تعزيز الانتماء والتحفيز الداخلي للمعلمين. كما أوضحت دراسة (Alshuhumi et al. (2021 أن المعلمين الأكثر التزاماً يظهرون أداءً أفضل نتيجة لزيادة انتمائهم إلى مؤسساتهم التعليمية.

الفرضية الرابعة: الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين

أكدت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً هاماً في العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين، حيث بلغت القيم $\beta = 0.276$ ، $t = 11.679$ ، $p < 0.001$. يشير هذا إلى أن تأثير القيادة التشاركية على الأداء لا يكون مباشراً فقط، بل يتم تعزيزه من خلال تحسين الالتزام التنظيمي للمعلمين. تتوافق هذه النتائج مع دراسة (Zoriqi (2019، التي أظهرت أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين، مما يعزز من الأثر الإجمالي للقيادة التشاركية على الأداء. كما تدعم هذه النتيجة دراسة (Istanti et al. (2020، التي أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي يُعد عنصراً محورياً في تحسين الأداء عندما يكون جزءاً من بيئة قيادية تشاركية.

تشير النتائج إلى أن القيادة التشاركية تُعد أداة فعالة لتحسين أداء المعلمين من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي. يظهر الالتزام التنظيمي كعنصر حاسم يربط بين القيادة التشاركية والأداء الوظيفي، مما يبرز أهمية تمكين المعلمين وإشراكهم في اتخاذ القرارات لتحقيق نتائج تعليمية متميزة.

تتماشى هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد أن القيادة التشاركية تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز المعلمين على الالتزام بمهامهم وتحسين أدائهم. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة Bush & Glover (2014) أن القيادة التشاركية تعزز من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية. من ناحية أخرى، تشير النتائج إلى أن تحسين الالتزام التنظيمي يُعد استراتيجية فعالة لدعم الأداء الوظيفي، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة Hussain et al. (2020) ودراسة الجابري (2012) في السياق المحلي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن التوصية بتعزيز ممارسات القيادة التشاركية في المدارس من خلال تدريب المديرين على إشراك المعلمين في صنع القرارات وتمكينهم من المساهمة الفعالة في القضايا الإدارية والتنظيمية. كما يُوصى بالتركيز على تحسين الالتزام التنظيمي باعتباره عاملاً وسيطاً يسهم في تحقيق الأداء الأمثل للمعلمين، مما يعزز جودة التعليم ويحقق أهداف المؤسسات التعليمية.

جدول (٣): ملخص الفرضيات في النموذج

No	Hypothesis	Path Coefficients	T-Statistics	P-Statistics	Decision
رقم	الفرضية	معامل المسار	تي الاحصائية	الدلالة الاحصائية	الحكم على الفرضية
1	تمارس القيادة التشاركية من قبل مديري المدارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على أداء المعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.	0.262	6.599	0.000	قبول الفرضية
2	تؤثر القيادة التشاركية التي يمارسها مديرو المدارس تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الالتزام التنظيمي للمعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.	0.42	10.693	0.000	قبول الفرضية
3	يلعب الالتزام التنظيمي دوراً إيجابياً ودالاً إحصائياً في تحسين أداء المعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.	0.643	19.536	0.000	قبول الفرضية
٤	يسهم الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين في الحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان.	0.276	11.679	0.000	قبول الفرضية

الاستنتاجات

تشير نتائج الدراسة إلى أن القيادة التشاركية التي يمارسها مديري المدارس تسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المعلمين وتعزيز التزامهم التنظيمي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. أظهرت الدراسة أن تمكين المعلمين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى خلق بيئة عمل محفزة تُشجع على الأداء العالي. كما أكدت النتائج أن الالتزام التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التشاركية وأداء المعلمين، مما يعزز من

أهمية الاستثمار في هذا النمط القيادي لتطوير بيئة تعليمية أكثر إنتاجية. بناءً على ذلك، فإن القيادة التشاركية ليست فقط أداة لتحسين الأداء الفردي، لكنها أيضاً تعزز الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال.

المساهمات

تقدم هذه الدراسة مساهمات نظرية وعملية مهمة في مجال القيادة التربوية. من الناحية النظرية، تعزز الدراسة من فهم العلاقة بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي وأداء المعلمين، مما يضيف إلى الأدبيات المعنية بالقيادة التربوية. أما من الناحية العملية، فإن الدراسة توفر إطاراً واضحاً يمكن استخدامه من قبل مديري المدارس لتحسين أداء المعلمين وتعزيز التزامهم الوظيفي من خلال تبني ممارسات القيادة التشاركية. يُظهر النموذج المقدم في الدراسة أهمية التفاعل بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي لتحقيق أداء وظيفي متميز، مما يجعل هذه النتائج ذات قيمة عملية لصناع القرار والقادة التربويين.

التوصيات

استناداً إلى النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز ممارسات القيادة التشاركية: ينبغي على مديري المدارس تبني القيادة التشاركية بشكل أكبر من خلال إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء.
2. تطوير برامج تدريبية للقيادة التشاركية: من الضروري توفير دورات تدريبية متخصصة لمديري المدارس لتطوير مهاراتهم القيادية التشاركية، مما يساهم في تحقيق أداء تعليمي أفضل.
3. تعزيز بيئة الالتزام التنظيمي: على إدارات المدارس التركيز على بناء بيئة عمل تشجع الالتزام التنظيمي من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية وتعزيز الثقة بين القادة والمعلمين.
4. تشجيع ثقافة المشاركة: يجب ترسيخ ثقافة المشاركة داخل المدارس بحيث تكون جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإدارية والتعليمية لضمان استدامة الأداء العالي.
5. إجراء المزيد من الدراسات: يُوصى بإجراء أبحاث إضافية حول تأثير القيادة التشاركية في قطاعات تعليمية أخرى، مع التركيز على المتغيرات الوسيطة مثل الدافعية والابتكار.

الخاتمة:

تُظهر الدراسة أهمية ممارسة القيادة التشاركية كمنهج إداري يعزز الالتزام التنظيمي ويساهم في تحسين أداء المعلمين في مدارس التعليم الأساسي. تبرز النتائج الدور الحيوي للقيادة التشاركية في تفعيل العلاقات الإنسانية

وتمكين الموظفين والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يخلق بيئة تعليمية تُسهم في تحقيق أهداف المدرسة. تؤكد الدراسة على ضرورة الاستثمار في تعزيز ممارسات القيادة التشاركية من خلال تدريب مديري المدارس وتطوير استراتيجيات عمل تركز على تمكين المعلمين وتحفيزهم. إن تبني هذه الممارسات من شأنه أن يسهم في تحقيق تحسينات مستدامة في النظام التعليمي، مما يعزز جودة التعليم ويضمن نجاح العملية التعليمية على المدى الطويل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، ع.، والصوافية، س. (٢٠٢١). دور التخطيط في تحسين أداء المعلمين في سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية، ١٥ (٢)، ١٣٤-١٥٠.
- ٢- أبو طاحون، ع. (٢٠١٢). أبعاد القيادة التشاركية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم التربوية، ٢٠ (١)، ٩٩-١٢٠.
- ٣- أبو عطية، س. (٢٠١٣). معوقات تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، ١٨ (٢)، ١٣٤-١٥٠.
- ٤- أبوطاحون، أ. ل. (٢٠١٢). القيادة التربوية الفاعلة. عمان: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٥- أبو عطية، ع. ع. (٢٠١٣). معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية بمحافظة غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٦- استانتي وآخرون. (٢٠٢٠). تأثير التحفيز وبيئة العمل والالتزام التنظيمي على أداء المعلمين في إندونيسيا. Asian Journal of Education and Learning, 10(3), 25-45.
- ٧- البدر، م. (٢٠٠٥). سمات القائد التشاركي في المنظمات الحديثة. مجلة الإدارة والقيادة، ١٠ (٣)، ٧٥-٨٨.
- ١١- نقلا، ر. م. (٢٠١٦). درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.
- ١٢- الجابري، م. (٢٠١٢). الالتزام التنظيمي وعلاقته بأداء معلمي الحلقة الثانية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس.
- ١٣- الحارثي، ع. ب. ح. (٢٠١٨). القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- ١٤- حسين وآخرون. (٢٠٢٠). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية. Journal of Management Sciences, 12(1), 55-74.
- ١٥- راوي وآخرون. (٢٠٢٢). تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المعلمين أثناء جائحة COVID-19 في الفلبين. Journal of Educational Research, 15(2), 178-195.
- ١٦- سعيدية، أ. (٢٠٢١). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء التعليمي في المدارس العمانية. مجلة الإدارة التربوية، ١٤ (٥)، ٥٦-٧٤.
- ١٧- سليمان، أ. ز. ز. (٢٠١٧). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ١٨- شحادة، ت. ع. (٢٠١٧). تحسين الفاعلية التنظيمية في مدارس وكالة الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية. رسالة دكتوراه غير منشورة. معهد البحوث والدراسات التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

١٩- الشحري، محمد أحمد (٢٠٢١). أثر القيادة التشاركية في الصمن التنظيمي في الشكايات الصناهيية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. فير منشورة. جامعة الشرقية.

https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2022_m7d30_142059.pdf

٢٠- الشهومي، سعيد بن راشد (٢٠٢٠). أثر التماثل التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة دكتوراه، كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

٢١- الشهومي، م. (٢٠٢٢). تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة التماثل التنظيمي كمتغير وسيط. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد ١٣ (٤)، ص ٤٥-٦٨.

٢٢- صلاح الدين، أ. وآخرون. (٢٠٢٢). أثر الإشراف الإلكتروني على تطوير أداء المعلمين في سلطنة عمان. مجلة التطوير التربوي، ٢٢ (٣)، ٦٧-٨٩.

٢٣- العبري، خ. وآخرون. (٢٠٢٢). أثر المساءلة التربوية على تحسين أداء المعلمين في سلطنة عمان. مجلة التربية الخليجية، ١٩ (٤)، ٩٥-١١٢.

٢٤- العرابيد، ن. أ. (٢٠١٠). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

٢٥- قدور، والظاهر. (٢٠١٧). علاقة الرضا بالإدارة التشاركية: دراسة ميدانية لبلدية حاسي بحبح. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الحقوق والسياسة، جامعة زيان عاشور الحلفة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

٢٦- القرشي، ع. ب. ف. ب. خ. (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية في الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

٢٧- القرشي، ع. ب. ف. (٢٠١٣). ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٢٨- كاظم غيث (٢٠٢٣). القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في القدس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية. محلد ٣١. العدد ٤.

٢٩- المتعاني، عبد الله مهدي، وعطية، محمد عبد الكريم علي. (٢٠١٩). درجة ممارسة قادة مدارس محافظة أضم للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية) ٣٨ (١٨٢ ج١)، ٣١١-٣٦٨. doi: 10.21608/jsrep.2019.49935

٣٠- المطيري، م. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.

٣١- النمروطي، ي. أ. (٢٠١٧). القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣٢- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧). القرار الوزاري رقم (١٥) والتعميم الوزاري رقم (٢٩). البوابة التعليمية العمانية.

٣٣- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧). ملحق بطاقة وصف وظيفة المشرف التربوي. مسقط: وزارة التربية والتعليم.

٣٤- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٧-٢٠١٨). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية – الإصدار الثامن والأربعون. دائرة الإحصاء والمؤشرات، مسقط.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- 1- Al Shabibi, S., & Silvennoinen, H. (2018). Challenges in teacher performance evaluation in Oman. *Educational Research for Policy and Practice*, 17(1), 1-18.
- 2- Al-Harthi, H., Al-Mahdy, Y., & Elyas, T. (2021). Teachers' job satisfaction and commitment in Oman: The mediating role of leadership. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 49(2), 199-218.
- 3- Al-Harthi, K., Al-Mahdy, Y. F. H., & Omara, E. (2021). Modeling the influence of principal's leadership on teachers' professional learning in governmental schools in the Sultanate of Oman. *International Journal for Research in Education*, 45(3), 131-157.
- 4- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.928680>
- 5- Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The impact of organizational trust on organizational commitment through the mediating variable of organizational participation. *Management Researches*, 12(44), 155-180.
- 6- Darwish, Z. (2019). The participatory leadership of the school leaders of Al-Kharj Governorate and its relationship to the effectiveness of decision-making from the point of view of the teachers (in Arabic). *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 27(5), 310-341.
- 7- Dou, D., Devos, G., Valcke, M., et al. (2017). The relationships between school autonomy gap principal leadership, teachers job satisfaction and organizational commitment, *Educational Management Administration and Leadership*, 45(6), 959-977.
- 8- Elmi, H. (2021). Effective classroom management and its impact on teacher performance. *Journal of Teacher Education*, 12(4), 45-60.
- 9- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- 10- Kapur, R. (2018). Factors influencing teacher performance in educational institutions. *Journal of Educational Leadership*, 12(3), 89-102.
- 11- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The Effect of Participative Leadership Style on Employees' Performance: The Contingent Role of Institutional Theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- 12- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>
- 13- Mashite, A., (2013). Teacher participation in school Decision-making and job satisfaction as correlates of organizational commitment in senior schools in Batswana Drews University. USA Dissertations. P 587
- 14- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 15- Olga, Y. & Georgios, Ch. (2013). Teacher participation In Decision Making and its Impact on School and Teacher", *international Journal of Educational Management* ,27 (1), 170-183.
- 16- Suib, S., Kadir, M., & Hassan, Z. (2022). Teacher performance indicators: A case study in Malaysian secondary schools. *Asian Journal of Educational Research*, 14(2), 56-78.